

激動の経営

兵庫を救う

阪神・淡路大震災で被災した新井組（兵庫県西宮市）。2日後には災害復旧対策本部を立ち上げた。被災地に拠点を置くゼネコンだったことから、本社に

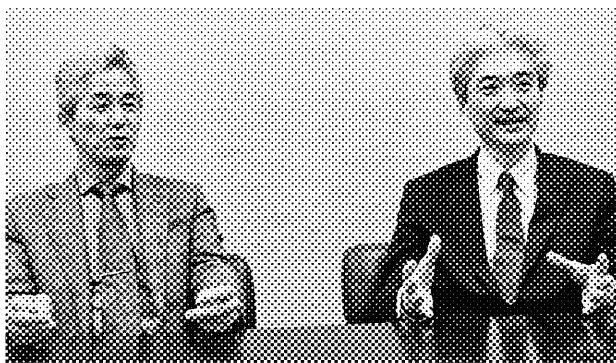
新井組

③

建設省（現国土交通省）の調査本部も設置され、同社を基点に地元の復旧活動が始まった。社員は人命救助や物資調達などできることは何でも担った。

地震から1カ月も経たずに、社員は建物の現状把握を始めた。自社作成の診断基準を用いて建物を診断。復旧におけるゼネコンの役割を遂行した。「建築でも土木でも、形があるものを作る社員は、現状を確認せずにはいられなかった」（取締役の東郷直樹）。交通

破たん経験したゼネコン



手段が寸断された中、混乱した街をかき分け、車やバイクや自転車で建物に向かった。次第に施工している建物の復旧依頼も受けるようになり、社員を東京から呼んで、体制を強化して補修や補強工事を請け負った。こうして、長らく続く地元復興が始まった。

▲（社長の馬場社長と東郷取締役）

バブル崩壊、不良債権多発

馬場公勝）ものの、会社は人件費の削減などで対応していた。

続く試練

しかし、98年頃には震災対応で隠れていた厳しい経営状況が明るみとなった。本格的な人員削減や受注案件の見直しなどに着手し、改善を試みたが努力は実らず。02年に取引金融機関から640億円の債務免除を受けた。

金融機関主導による経営再建計画が始まり、経営陣を刷新、社員を1000人から600人まで減らした。01年に管理職に就いた馬場は再建の対応に追

れ、「作業現場のほうがかよっぱと来た」と思った。

見えない出口

新体制で再建を始めた頃、建設業界はコスト競争時代に突入していた。公共事業が減少し、ゼネコンはマンション建設受注の取り合

いで受注単価が下落し競争に参加し、売り上げ増を図った。その結果、07年12月の受注高では736億円のうち、300億円をマンション建設で占めるまでに至った。08年10月、同社は民事再生法の適用を申請

していた。同年9月のリーマン・ショックによる金融不安で、マンションデベロッパーが次々と倒産。金融機関からの追加融資も受けられず、資金繰りが行き詰まった。

作業中の現場も止めるを得なかった。会社のモノは差し押さえられ、現場に向かう車もなかった。民事再生法の申請を知らされた後、馬場を含めた社員たちは「会社が倒れたら、給料はもらえないか」と現実を見つめた。しかし、とんだ底からの復活に長い時間は必要なかった。

（敬称略）